

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM COOPERATIVISMO**

**FERNANDA ALVES**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UM ESTUDO ANALISANDO A IMPORTÂNCIA DE  
UM LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE**

**CRICIÚMA (SC), JULHO DE 2013**

**FERNANDA ALVES**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: UM ESTUDO ANALISANDO A IMPORTÂNCIA DE  
UM LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão de Cooperativismo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof<sup>º</sup>. MSc. Thiago Henrique Almino Francisco.

**CRICIÚMA (SC), JULHO DE 2013**

"Dedico este trabalho a toda minha família por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, igualmente belos e admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova , meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais".

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me iluminou durante esta caminhada. Agradeço também ao meu esposo Adriano, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldades, quero agradecer também ao meu filho Davi, que embora não tivesse conhecimento disso, mas iluminou de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimento. E não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa meus pais, Maria e Manoel, a quem eu rogo todas as noites a minha existência.

.

**“O entusiasmo é a maior força da alma.  
Conserva-o e nunca te faltará poder para  
consequires o que desejas.”**

**Napoleão Bonaparte**

## RESUMO

Dentro de um enfoque de comportamento, o estudo motivacional é importante devido à necessidade de compreender os recursos que movem as pessoas para o bom desempenho ou improdutividade, colaborando ou prejudicando os interesses das empresas. A liderança e motivação são ações que conduzem as pessoas dentro das empresas na busca de seus objetivos. Pessoas desmotivadas, seja no ambiente de trabalho ou na vida, tornam-se um problema para as empresas. As empresas precisam de líderes facilitadores na solução de problemas em equipe, motivando-os. Assim, a pergunta que não quer calar: qual o papel da liderança na motivação de uma equipe? Este estudo justifica-se na busca e análise desta resposta na relevância que proporciona administrativamente, em sociedade e em um nível pessoal. Essas informações foram obtidas através de questionários aplicados aos colaboradores de uma instituição financeira de crédito cooperado. Com base nos resultados do questionário aplicado com os colaboradores que compõem uma unidade da instituição, ficou notável a importância da liderança na motivação das equipes. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos e livros sobre o tema. Este trabalho apresenta uma introdução ao assunto e os seus elementos para o desenvolvimento do tema, como um levantamento dos tipos de liderança, das características e a influência do líder na motivação das equipes de trabalho. A conclusão é formada por considerações sobre o problema apresentado. O estudo percebeu-se uma forte relação do líder com fatores significantes de influência na motivação de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Influência. Trabalho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diferenças entre incentivo e impulso.....	21
Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow .....	23
Figura 3 – Atributos de um líder .....	31

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 – Maturidade x estilo de liderança.....	33
Tabela 2 – Perfil dos colaboradores na unidade de crédito cooperativo.....	36
Gráfico 1 – Sobre a recompensa aos colaboradores.....	36
Gráfico 2 – Merecimento do cargo de gestor.....	37
Gráfico 3 – A confiança no gestor.....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Pesquisa e Justificativa .....</b>	<b>12</b>
2.1 Líder .....	15
2.2 Confiança e Integridade .....	16
2.2.1 Qualidades de Um Líder.....	17
2.2.1.1 Liderança.....	18
<b>3 motivação.....</b>	<b>20</b>
3.1 Cultura, Incentivo E Impulso.....	20
3.2 Teorias da Motivação .....	22
4.1 Instrução e Planejamento .....	25
4.1.2 Controle e Definição de Tarefas.....	26
4.1.3 Motivar e Avaliar.....	28
4.1.4 Organização e Exemplos .....	29
4.2.1 O Líder e a Motivação dos Colaboradores .....	30
<b>6 APRESENTAÇÃO, MÉTODOS E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>35</b>
6.1 Entrevista dos Colaboradores .....	36
6.1.1 Discussão.....	38
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O pensamento antigo a respeito da motivação e da liderança tinha como base a remuneração e a hierarquia a ser respeitada pelo colaborador e ao longo do processo, foi-se buscando outras preocupações relacionadas ao emprego que estavam além desses itens. Hoje, muitas organizações mantêm um relacionamento diferenciado com seus colaboradores. Para Chiavenato (1997), um colaborador feliz e satisfeito ajuda a gerar lucros maiores.

A motivação humana e a qualidade de vida no trabalho são atualmente as principais preocupações das gestões modernas, e teorias a este respeito tentam explicar a maneira que colaboradores levam a agir desta ou daquela forma para alcançar seus objetivos. A questão do bem-estar dos colaboradores ganha espaço nas organizações e é necessário hoje adequar um ambiente de trabalho tranquilo e o foco nas atividades profissionais para que se tenha êxito nas realizações diárias.

Segundo Chiavenato (1993, p. 84), “um líder reduz as incertezas do trabalho e torna-se referência motivacional na medida em que a expectativa dos colaboradores aumenta de que o esforço leva a satisfação de todas as necessidades”.

Assim o líder é um elo de confiança do colaborador junto à empresa gerando resultados e criando oportunidades para a troca de idéias e experiências em prol do sucesso em busca do objetivo final. O tema liderança atualmente tem um forte apelo tanto aos dirigentes, como aos dirigidos. Livros, artigos e teses acadêmicos descrevem de diversas formas de liderança. As empresas procuram formar e desenvolver líderes adotando uma metodologia de gestão de pessoas para o relacionamento com os colaboradores. O estudo da liderança tem por finalidade entender a natureza do líder através de teorias diversas sobre liderança. Um líder combina habilidades técnicas e humanas que aplicam em diferentes níveis organizacionais. A liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E é fundamental que haja uma relação grande de confiança entre os envolvidos e para adquirir essa confiança, o líder deve estar preparado para demonstrar a sua competência.

Se nos detivermos na análise e na observação da maneira pela qual reagem e se conduzem todos aqueles que detêm a responsabilidade, constataremos

que eles podem ser chamados de autocratas, ditatoriais ou líderes. As atitudes e as reações de cada um dos tipos, assim como as suas causas e conseqüências sobre o procedimento do grupo é o que analisaremos posteriormente em um item importante e muito discutido atualmente: a questão motivacional.

Os líderes não devem ser o centro das atenções. O problema é que muitos líderes começam como suporte e terminam como estrelas, responsáveis únicos e diretos pelo sucesso do empreendimento. Tornam dependentes em atenção, inconscientes de que estar sempre sob os holofotes, deixa a pessoa cega. Os verdadeiros líderes não agem pelo aplauso. A notoriedade não significa nada. Porque um líder sabe a diferença entre ser destacado e ser importante.

Em algum momento você terá de decidir se quer impressionar ou influenciar alguém. De longe podemos impressionar as pessoas de longe, mas precisamos chegar perto para influenciá-las. A qualidade do líder não está no elogio, mas na credibilidade. Os colaboradores devem ser capazes de confiar em um líder, caso contrário não o seguirão.

Colaboradores desmotivados pode ser um problema para a organização, com a queda de rendimento. As organizações necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas ajudando-os a identificar suas necessidades, capazes de ouvir o que se tem a dizer e delegar tarefas. Sobre este aspecto, será analisada a questão da liderança influenciando na motivação de uma equipe. Os colaboradores são importantes para que as organizações se destaquem em um mercado competitivo de hoje em dia. Desta forma, este estudo justifica-se na busca de uma análise de competências e habilidades do líder em motivar seus colaboradores e avaliar os fatores motivacionais.

### **1.1. Objetivos**

O objetivo deste estudo é a análise e observação da liderança, sua atuação na organização, atividades em um ambiente de equipe e sua importância na motivação de seus liderados. O objetivo geral deste trabalho terá fundamento em uma revisão bibliográfica sobre o tema liderança e sua importância para as organizações, evidenciando os itens abaixo:

- - Descrever os estilos de liderança,

- - Relatar funções de uma liderança eficaz,
- - Mostrar a importância da presença de um líder na equipe de trabalho,
- - Analisar os resultados da pesquisa realizada sobre o tema proposto.

Observar a forma que o líder influencia na motivação da equipe e seu impacto sobre ela é um aspecto importante que deve ser levado em consideração no momento da conclusão da pesquisa. As especificações objetivas desta análise ficam por conta em descrever a atuação de liderança na busca da motivação; verificar o nível de motivação dos colaboradores; identificar nos colaboradores quais os fatores motivacionais deu maior resultado e analisar a influência do líder na motivação dos colaboradores.

## **1.2. Pesquisa e Justificativa**

Este estudo utilizou como metodologia a revisão de pesquisa bibliográfica e exploratória. Segundo Gil (2002), “obtemos dados por trabalhos publicados por outros autores em uma pesquisa bibliográfica de livros, obras de referência, periódicos e dissertações”.

Os procedimentos de coleta de informações foram realizados com base na revisão bibliográfica em pesquisas aos autores consultados de suas obras publicadas e disponíveis ao público em geral. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para obter o conceito teórico sobre o papel do líder e a motivação de equipes, através de idéias de autores que abordam esses conceitos, a fim de contribuir para o entendimento do problema a ser estudado.

Fleury (2002, p.34) afirma que a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”. Gil (2002, p.15), ainda sobre a pesquisa bibliográfica, enfatiza a sua principal vantagem que “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais ampla do que se poderia pesquisar de maneira direta”.

Este trabalho justifica-se quando poderá servir para os profissionais interessados no aprimoramento, nas empresas, no compromisso cooperativo, da gestão organizacional e no alcance dos objetivos estratégicos. Ele poderá ser útil aos gestores, consultores e líderes de segmentos diversos que tenham o compromisso de desenvolver sua postura, habilidades e práticas na liderança sobre equipes de trabalho no complexo mundo globalizado atual. Sua principal contribuição está na apresentação de estudos sobre as funções de liderança que definem um diferencial que conduz os liderados ao comprometimento em relação às metas propostas e aos líderes à eficácia, a união, o comprometimento e a integridade.

## 2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: NECESSIDADE E PAIXÃO

De acordo com Bernardinho (2006, p.114), “a única liderança que se sustenta com o tempo é a do exemplo a ser seguido. Nada do que você diz influencia mais do que aquilo que você faz. Um líder influencia pessoas a fazerem a coisa certa visando ao objetivo comum”. Pela citação do autor, um líder pratica comportamentos construtivos, são ouvintes, buscam o consenso e sabem delegar. Ele ainda comenta a motivação como: “necessidade e paixão, onde se corre atrás do que se precisa e procura melhorar sempre porque ama o que faz”. Observa-se que este conceito trata a motivação como algo pessoal e que parte do interior das pessoas.

Chiavenato (1993, p.176) analisa a liderança pelo comportamento do líder em relação à sua equipe. “A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais e a compreensão de técnicas de diálogo é um aspecto importante para uma liderança”. Assim pode-se acreditar que o líder é um suporte para os elementos ao seu redor contribuindo para um rendimento satisfatório de todos. Explicar a liderança por comportamento nos remete a três maneiras de liderança: a democrática, a autocrática e a liberal.

O autor descreve a liderança democrática (também chamada de participativa) como uma maneira de se liderar um grupo voltado para as pessoas e com a participação dos liderados no processo de decisão. A liderança autocrática (também chamada de autoritária) foca o líder nas tarefas e é onde o líder toma decisões individuais, desconsiderando os liderados. A chamada liderança liberal (também conhecida como “*laissez-faire*” = deixai fazer) é onde as pessoas têm liberdade na execução dos projetos e que não necessitam de supervisão constante. Este tipo de liderança é comum em equipes experientes, mas também, em alguns casos, pode ser indício de uma liderança negligente.

A motivação de uma equipe tem reflexos positivos na execução das atividades em uma organização. Cabe ao líder dar o exemplo e capacitar-se com os colaboradores nas funções exigidas, pois não se pode cobrar algo que não se sabe fazer. Uma liderança que entende ser importante disseminar o conhecimento terá, dentro de sua equipe, pessoas preparadas para assumir responsabilidades e aptas para aproveitar as oportunidades dadas pelo líder na delegação de tarefas.

Influenciar pessoas está na essência dos líderes. Transparência, sinceridade, respeito, credibilidade, educação e harmonia são princípios básicos que o líder deve ater sobre seus liderados. É fácil encontrarmos líderes que apenas exercem o poder que a hierarquia da empresa lhe deu sobre seus colaboradores, mas os líderes reais se dedicam a ouvir as necessidades de suas equipes. Exercer autoridade vai além de um papel de liderança, mas configura valorização do talento humano, habilidade e competência.

O ser humano é limitado e devemos aprender como fazer para que ele possa aflorar todo o seu potencial. Então, um líder deve ser um indivíduo que sabe perguntar, educa seus colaboradores para que realizem seus trabalhos sem instruções, conhece as habilidades e potencialidades de cada um e é capaz de criar uma sinergia de equipe. Procura proporcionar às pessoas a possibilidade de manifestar sua criatividade e, através dela, novas melhorias. Equipes motivadas são imbatíveis, pois sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos por mais que algo possa acontecer durante o percurso.

## **2.1 Líder**

Um líder se identifica por aquele que consegue de outros, adesão às suas atitudes ou idéias. Ele é capaz de provocar motivação e agregar reações coletivas. Um líder tem iniciativa e as pessoas em sua volta se sentem seguros com a sua presença pois ele tende a possuir rapidez e firmeza de decisão sendo respeitado por também reconhecer o direito de cada um.

Segundo Lacombe, Heilborn (2003, p. 348): "líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo". Uma pessoa que é líder pode assumir este papel de responsabilidade até mesmo de maneira inconsciente e a sua maneira pela qual o líder influencia as demais pessoas no grupo é chamada estilo. Um líder de um grupo é reconhecido por sua maior capacidade de mobilidade e respeito as diferenças individuais tornando-se agente mobilizador de um grupo. A autoridade flui daquele que sabe. O conhecimento técnico e profissional é muito importante para quem lidera, mas não é o fundamental.

Segundo Robbins (2002), o líder do futuro, precisa saber lidar com mudanças, observar problemas e interpretar o que está acontecendo, respeitar as dificuldades dos liderados, saber ouvir as pessoas, demonstrar empatia, defender

boas idéias com entusiasmo e ter coragem de rejeitar as más para acompanhar a constante evolução que ocorre em seu segmento.

Ainda citando Robbins (2002), as qualidades sempre presentes em bons líderes é o entusiasmo, a integridade, a calma, a firmeza nas decisões e o senso de justiça. Dentre as características apontadas de um líder, destacam-se o carisma e o discernimento. No exercício de liderança, a confiança é o que mais inspira seus companheiros. Aquele que lidera precisa apresentar um comportamento igual ao que se espera de seus liderados.

## **2.2 Confiança e Integridade**

Ter confiança é essencial. O desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. E cabe a um líder saber dosar que a autoconfiança não seja excessiva pois torna-se o primeiro passo para a arrogância. A confiança em si próprio é uma característica comum à todos os líderes e pode ser considerada uma característica básica dos líderes. Se um líder tiver uma dúvida, seus liderados terão outras tantas.

Atualmente, já não se fala mais em liderança como algo intrínseco a um indivíduo e Lacombe, Heilborn (2003), afirma que um líder deve ser capaz de enxergar com clareza os seus objetivos, tomar decisões, compreender a diversidade das pessoas, visualizar o sistema como um todo e ter calma na hora da crise.

O que se espera de um líder é que seu grupo atinja as metas. Com o objetivo conquistado, a satisfação de seus liderados é a resposta de sua liderança exercida em plenitude. O moral do grupo retrata a satisfação de cada colaborador em particular. Assim, o líder está sempre atento no sentido de integrar seus colaboradores dentro do contexto motivacional. Um líder sempre apresenta um forte entusiasmo. Jucelino Kubitschek de Oliveira (presidente do Brasil entre 1956 e 1961), como líder maior de uma nação, sempre demonstrou um grande entusiasmo em seus discursos. Então um líder precisa desenvolver esta importante qualidade. Um líder desanimado transmite o seu desanimo para a sua equipe.

Integridade é outra qualidade que o líder deve ter. Na história da humanidade existiram líderes pouco íntegros, como Napoleão Bonaparte (futuro imperador francês, mas um líder de integridade questionável durante os últimos estágios da Revolução Francesa), por exemplo. Quando a falta de integridade do



líder vem à tona, ele pode cair, como o que aconteceu com Napoleão. Um líder eficaz deve ser íntegro, a fim de ser merecedor da confiança de sua equipe.

### 2.2.1 Qualidades de Um Líder

Existem algumas qualidades essenciais que qualquer líder deve possuir. De acordo com Adair (2000), um líder deve personificar as qualidades esperadas ou requeridas de sua equipe. O líder deve servir de exemplo para sua equipe. Para ser um líder de um departamento financeiro, por exemplo, deve-se ser uma pessoa com vocação para seguir normas e procedimentos, saber trabalhar sob pressão, ser objetivo e assertivo, ter boa visão de mercado, ser criativa, cumprir metas e trazer resultados positivos para sua organização. Então, o líder da equipe financeira deve possuir, dentre outras qualidades, as exigidas para todos os outros funcionários da área, só que em um nível exemplar.

As qualidades listadas acima são essenciais e necessárias para um líder no segmento financeiro, contudo, não são suficientes para fazer com que ele seja visto como um completo líder. Além de qualidades essenciais é preciso ter outras qualidades para poder ser um líder e se destacar dentre outras pessoas. Não se pode admitir um líder religioso sem fé. Mas existem muitas pessoas com fé que não são líderes. Da mesma forma que um professor que faz de tudo pela educação pode ter uma boa influência, mas não é o ministro de sua pasta no governo federal, por exemplo.

Mesmo que as qualidades de um líder estejam relacionadas com os segmentos de atuação aos quais estão inseridos, existem determinadas qualidades de liderança determinadas em um sentido mais amplo, como:

- I. Firmeza: obstinação e persistência são qualidades que fazem os líderes serem respeitados;
- II. Entusiasmo: fundamental a ponto de motivar as demais colaboradores de sua equipe;
- III. Imparcialidade: os membros de uma equipe devem ser tratados respeitando suas diferenças, porém de forma igualitária. Sem favoritismos;
- IV. Humildade: o oposto da humildade é a arrogância e ninguém deseja trabalhar para um administrador arrogante. Onde há um bom líder há ausência de egocentrismo;

V. Coração: a liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.

Um líder deve manter a firmeza diante de qualquer situação para cobrar resultados de sua equipe e deve ser capaz de dar a todos um tratamento igualitário. Líderes não podem ter favoritos. Também é importante que o líder seja sensível e se preocupe com as pessoas e saiba lidar com elas. A arrogância deve ser evitada ao extremo e um bom líder deve saber ouvir as pessoas e não abusar do poder que lhe foi conferido. Por fim, contabilizando todas essas qualidades gerais, os líderes conseguem transmitir confiança aos seus liderados.

### *2.2.1.1 Liderança*

Para Fleury (2002), “a liderança é o processo através do qual um indivíduo influencia outras pessoas a alcançarem objetivos estabelecidos e a pessoa que lidera com sucesso sua equipe em busca desses objetivos é um líder”. A liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outros. Isso explica como um escritor pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época e celebridades são capazes de influenciar adeptos que estão longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Segundo Lacombe, Heilborn (2003, p. 348) liderar é: “influenciar o comportamento e ações de outros, para atingir objetivos e metas de interesse comum”. Já para Chopra (2002), “liderança é uma filosofia envolta de ilusão e mistério porque o autor entende a história como uma criação de mitos”. Uma pessoa comum se transformar em um Hitler ou um Maomé, um Einstein ou uma Helen Keller, alguém que adquire a capacidade de moldar o destino. Desta forma, podemos afirmar que ela está liderando quando coordena esforços em prol de um objetivo comum.

Liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação. Liderar é tratar com posições que nem sempre agradam as pessoas e sua arte é administrar conflitos de interesses que surgem pelo processo. Portanto, a liderança é influenciar as atividades de um grupo na direção do alcance de um objetivo. Fica claro que a tarefa de um líder

consiste em ter a habilidade de coordenar as atividades para que o convívio em equipe seja harmonioso e sem interrupções que prejudique o trabalho como um todo.

### **3 MOTIVAÇÃO**

Que gestor não gosta de ter em sua equipe colaboradora motivados, feliz e satisfeita? A motivação humana é fundamental para que o gestor possa contar com a colaboração das pessoas e alcançar seus objetivos. Mas conseguir uma equipe motivada é um grande desafio. É o desafio da motivação. E quem é o responsável por criar ambientes e situações que manifeste nos colaboradores a real motivação? Vergara (1999, p. 20) sugere um líder e argumenta que a “motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ou na empresa”.

O ser humano não possui o poder de motivarem-se uns aos outros, mas a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem isso. O ser humano possui necessidades a serem preenchidas em sua vida e satisfação dessas necessidades é um grande fator motivacional. Cavalcanti (2007, p. 21) revela que “motivar equipes de trabalho é um grande desafio e uma ferramenta poderosa na atividade gerencial”. Ele complementa afirmando que em os líderes possuem suas teorias próprias sobre como motivar sua equipe. Motivação é a força que nos impulsiona na direção de alguma coisa e esta força está dentro de nós, oriunda de necessidades interiores, e se refere ao processo obtenção de prazer ao que ela proporciona (recompensa). “Assim, pode-se considerar o comportamento motivacional como fonte importante da autonomia pessoal. A motivação é intrínseca, por isso, ninguém motiva ninguém. A própria pessoa é que se motiva ou não.” (VERGARA 1999).

De acordo com (Maximiano, 2002; Bergamini, 2008 e Bruce, 2006), o que um líder faz é estimular e provocar nossa motivação. A motivação está dentro de nós e o estímulo vem de fora. A motivação refere-se às aspirações e necessidades que determinam uma escolha e um comportamento, é o processo de mobilização de energia. O motivo é forma de tensão que ocorre nas pessoas. Motivação é o processo de mobilização de energia.

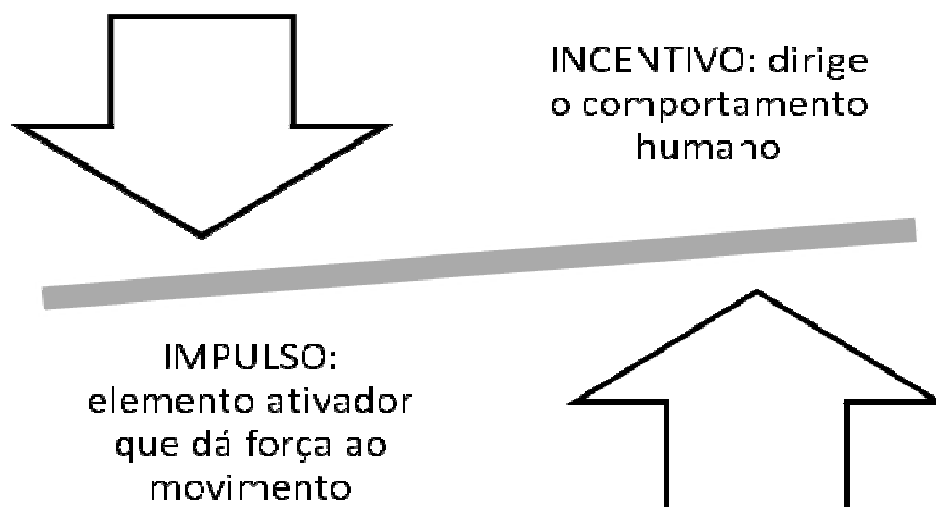
#### **3.1 Cultura, Incentivo e Impulso**

O que é bom para uma pessoa pode não ser bom para outra. A existência de diferenças individuais e culturais de cada indivíduo deve ser levada em conta quando o assunto é a questão motivacional. A questão cultural pode afetar o

entendimento particular de como cada indivíduo age na busca dos seus objetivos. Essas diferenças dificultam uma definição de parâmetros única que se possa utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Sempre existirá um fator subjetivo na motivação que provoca uma grande complicação. Para Chiavenato (1997), a influência gerencial sobre seus colaboradores exige uma liderança forte e contínua sobre a equipe, atuando como impulsionador do comportamento humano. Portanto, é importante que as empresas encontrem o líder que consiga criar um ambiente que possibilite, por extensão, do grupo de trabalho. A simples adequação de um plano de premiação não é suficiente porque aquilo que se pensa ser motivacional (o uso de premiação para alcançar objetivos ou metas) tende a ter um resultado negativo.

Bergamini (1997), afirma que uma equipe motivada se “sente à vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu líder em todas as ocasiões”. Psicologicamente, a motivação representa a busca de explicações para o comportamento humano. “Um estudante que frequenta uma universidade com o sonho de ser advogado ou um homem que busca justiça pelos meios da mídia, são exemplo de pessoas com um comportamento motivado”. Todo comportamento motivado tem a sua causa determinada por um motivo que é diferente dos termos incentivo e impulso.

**Figura 1** – Diferenças entre incentivo e impulso



Considera-se incentivo como o objeto para o qual o comportamento se dirige na direção do qual o comportamento se dirige (de maneira positiva) ou quando o indivíduo afasta-se do comportamento dirigido (de maneira negativa). O incentivo positivo pode ser explicado como o dinheiro e o status; e o negativo como a inveja ou o isolamento social. Já o impulso é considerado a força que nos dá movimento (necessidade). O frio, por exemplo, é um impulso, em consequência da necessidade de aquecimento. O motivo é o seu ativador e é diferente porque não dá direção ao comportamento.

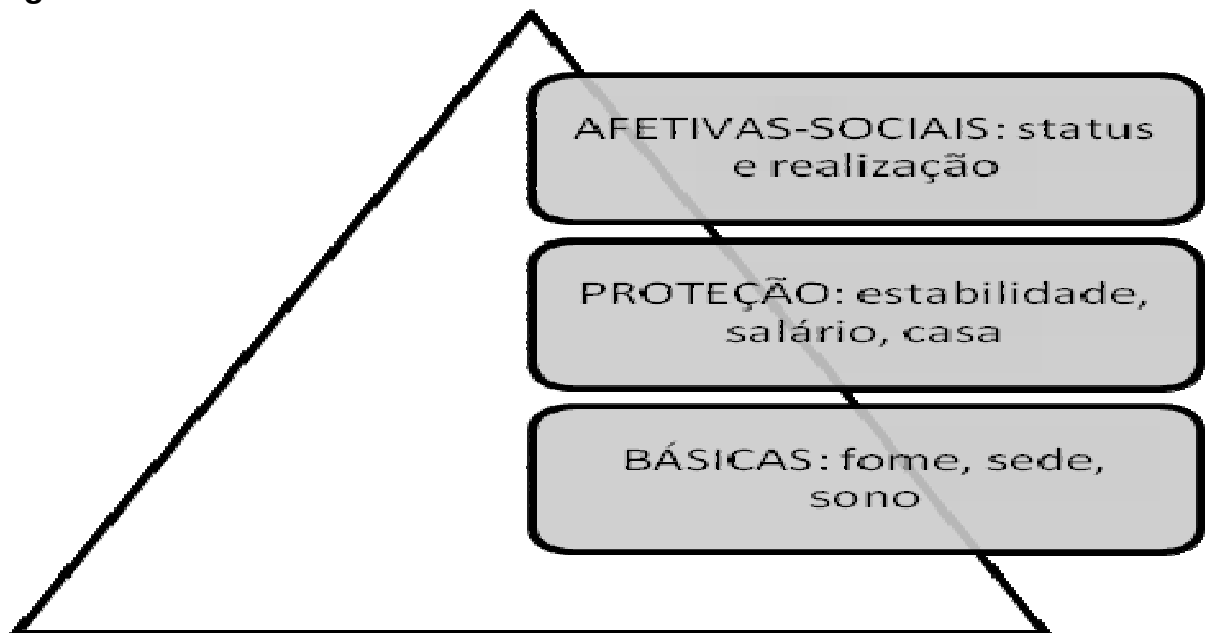
### **3.2 Teorias da Motivação**

Algumas teorias levantadas sobre a motivação e o que ela é acabaram por criar uma discussão interessante sobre o assunto. As teorias de Maslow, Herzberg e Vroom são as mais debatidas. Para Abraham Maslow, a motivação parte do princípio de que os motivos do comportamento estão dentro da pessoa e algumas necessidades são conscientes, outras não. A teoria de Maslow ganhou o nome de Teoria das Necessidades. As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência divididas em dois tipos: primárias e secundárias.

As necessidades primárias formam a base da hierarquia. Trata-se das necessidades fisiológicas ou básicas, relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo, e que dizem respeito à sobrevivência das pessoas (fome, sede ou sono) orientando a vida humana desde o momento do nascimento. São as necessidades e devem ser satisfeitas em primeiro lugar. A necessidade de proteção (segurança) vem logo após e representa o emprego, a casa, aposentadoria, ou seja, a estabilidade. Elas surgem somente depois que as necessidades básicas estão satisfeitas. No topo desta hierarquia encontramos as necessidades afetivas e sociais que representam a estima e o sentimento de realização.

As necessidades de afetivo-sociais representam pertencer a um grupo social e surge quando as necessidades básicas e de segurança se encontram satisfeitas. A frustração dessa necessidade conduz a pessoa à falta de adaptação social e à solidão porque estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia (autoconfiança).

**Figura 2 – Pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: O autor

A teoria de Herzberg é também conhecida como teoria dos dois fatores. Herzberg formulou essa teoria para explicar o comportamento das pessoas no trabalho e concluiu que existem dois fatores que influenciam na motivação das pessoas. Nesta teoria, há uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas (crescimento individual ou profissional). Ele afirmou que existem fatores que deixam o colaborador insatisfeito quando não se encontram presentes e considerados fundamentalmente como motivadores, pois estão ligados ao contexto de trabalho (ambiente), como por exemplo, benefícios sociais, higiene, condições físicas, etc. Os colaboradores encontram-se fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmos. Quanto maior a satisfação dos colaboradores, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. A satisfação não depende apenas desses fatores motivacionais porque há outros, como a educação, o lazer e a vida familiar, sendo que estes estão fora do ambiente de trabalho. Então, por Herzberg, pode-se definir a motivação como sendo a força que leva as pessoas a agirem de uma forma específica.

Vroom tomou como base a Pirâmide de necessidades e a Teoria dos dois fatores para formular a sua Teoria da expectativa. De acordo com Vroom, a motivação tem duas partes: a parte dos desejos e as expectativas de alcançá-los. Por exemplo, um colaborador pode ter um desejo de possuir uma mansão, mas se

ele acreditar que pode realizar este sonho, ele se mobilizará a ponto de conseguir. Se o desejo não for acessível, há pouca probabilidade dessa pessoa trabalhar com mais afinco, melhor e não haverá motivação.

Analisando os três autores, define-se que a motivação funciona como o resultado das relações entre a pessoa e as situações que o envolve. Conclui-se que as pessoas diferem quanto ao seu impulso básico (podendo ter diferentes níveis de motivação estando mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião) e que a motivação dentro de um ambiente de trabalho não é uma função apenas gerencial, e sim uma força intrínseca da pessoa e que o nível de motivação que também varia em função do momento e da situação.



## **4 O LÍDER NA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE**

Para manter o trabalho de equipe certas ações devem ser estabelecidas. Faz-se necessário a definição de objetivos e planejamento para qualquer atividade. Para entendermos as funções de um líder, é preciso saber quais as necessidades que há em determinado segmento. Neste contexto, Adair (2000), estabelece que as equipes são criadas porque existe uma tarefa a ser realizada (necessidade de trabalho) que é muito grande para ser feita por uma única pessoa. Há a necessidade de grupo e sustentação da equipe. Existe um ditado popular de que a união faz a força, de que unidos venceremos e separados perderemos e de que as relações amigáveis são meios essenciais para os objetivos do grupo.

A necessidade de promover uma união do grupo pode ser denominada de necessidade de manutenção de equipe. A partir das necessidades de trabalho e de união (grupo), um líder deve definir as funções apresentando justificativas claras e pertinentes.

### **4.1 Instrução e Planejamento**

As instruções de um líder transmitem os objetivos e planos à equipe e nessa função o líder deve exercer com excelência. A equipe é dependente de instruções e ela envolve diretamente os integrantes da equipe. Um líder deve ser hábil no momento de se comunicar e precisa ter uma fala eficiente. Adair (2000) considera que é importante saber ouvir, ser um bom ouvinte cria oportunidades para a equipe participar completamente do processo com críticas, idéias e sugestões.

Ao continuar citando Adair (2000), “a liderança se evidencia quando o líder assume uma equipe desmotivada e reverte o processo. Instruir corretamente traz respaldo à equipe pois deixa uma impressão marcante de conhecimento de causa”. O líder exerce a função de instrutor quando domina as técnicas de comunicação. Sem saber instruir os membros da equipe, ele não será bem recebido e compromete o objetivo final do grupo. Imagine se um técnico de futebol não fosse capaz de se expressar corretamente à beira do gramado? Seus jogadores se sentiriam abandonados dentro de campo e teriam um desempenho comprometedor.

Além de ser um bom instrutor, um bom líder deve também saber exercer um papel de planejador. O planejamento, segundo Lacombe, Heilborn (2003, p.

162): é considerado o caminho a ser seguido para se alcançar um objetivo. Ele engloba decisões baseados em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada caso. Planejar é decidir o que fazer de maneira antecipada. Pode-se entender por planejamento, o que precisa ser feito para que se tenha sucesso nos objetivos estabelecidos.

Um líder deve elaborar o planejamento sozinho, ou dividi-lo com sua equipe? Gil (2002) explica como um líder pode lidar com o planejamento: “uma liderança positiva deve estabelecer um planejamento inicial e depois divulgá-lo ao grupo, apresentando idéias, estimulando o questionamento e estando aberto a modificações aceitando sugestões ao fazer o planejamento. Um líder envolve seu colaborador na idéia de planejar e colhe os frutos com seu envolvimento e motivação ao sentir-se útil ao participar de importante etapa do processo.

A importância nesta situação é envolver de alguma forma os membros da equipe no planejamento, pois assim ele poderá ser melhor elaborado e também os membros estarão mais dispostos a segui-lo. Em questão de planejamento, Fleury (2002) argumenta que liderança é atitude. “O líder tem visão, tem foco e seu foco está no que fazer. Os desafios para um líder são motivações e por isso a liderança é vista como uma questão de atitude. O líder tem a ousadia que um colaborador comum não tem.” O líder tende a ser um motivador, se ele não acredita no planejamento, sua equipe também não vai acreditar. A chave para o êxito no planejamento não está em elaborar bem ou mal, mas em monitorar e acompanhar os processos. Um planejamento mal elaborado, mas acompanhado por uma liderança capaz pode ser revisto, alterado, melhorado e aprimorado.

#### 4.1.2 Controle e Definição de Tarefas

O controle do líder pode ser definido como: verificação das ações de organização e planejamento, de acordo com as instruções, identificando os possíveis falhas, com a intenção de corrigi-los. Segundo Chiavenato (1993, p. 249):

O controle propicia a avaliação dos resultados da ação do líder através do planejamento, da organização e da direção. Nenhum plano de ação é finalizado até que se tenham elaborado os meios para avaliar seus resultados e conseqüências. Um plano sem controles é como tentar acertar na loteria sem apostar um bilhete.

Um líder sabe controlar sua equipe bem como as funções que cada membro exerce. Este controle deve ser exercido, a fim de não desmotivar a equipe de trabalho. O controle é uma função administrativa que mede e corrige o desempenho dos membros da equipe para assegurar que os objetivos da empresa sejam alcançados. O controle é importante para as empresas uma vez que os recursos são escassos e sem um controle rigoroso, esses recursos podem ser utilizados de modo ineficiente. Como também é fundamental para um líder saber delegar tarefas.

Saber definir tarefas é uma função bem própria de quem exerce liderança. Nas empresas, os colaboradores sempre tem tarefas para desempenhar e aí é que entra uma das funções de um líder que é a necessidade de esclarecer quais são estas tarefas. Por Hunter (2004), a tarefa é importante e é preciso ter em mente que o líder que não estiver delegando tarefas e só preocupa-se com o relacionamento não terá sua liderança assegurada. A chave para uma real liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

O conteúdo e natureza das tarefas relacionam-se diretamente na satisfação dos colaboradores. O líder precisa delegar as tarefas que serão desempenhadas pelos colaboradores de sua equipe com sabedoria. Em relação à definição de tarefas, é importante conhecer a teoria dos atributos. De acordo com Robbins (2002, p. 434):

A abordagem das características das tarefas trata-se de um estudo que avalia os efeitos dos diferentes tipos de trabalho sobre a satisfação de seus colaboradores. Os membros de uma equipe que são pró-ativos sempre vão preferir missões complexas e desafiadoras. Trabalhos desse tipo aumentam sua satisfação, reduzindo o índice de ausências.

Por sua complexidade as tarefas podem possuir as seguintes características: variedade, braçal, responsabilidade, de conhecimento, habilidade e interação social. Adair (2000), revela que embora “as pessoas tenham uma noção do que devem fazer, é importante que elas tenham um objetivo bem planejado e instruído por seu líder de maneira clara, concreta, realista, desafiadora e que possa ser avaliado por seu líder para evidenciar sua produtividade porque todo o colaborador deseja ser reconhecido por seu comprometimento. É importante que os colaboradores saibam os objetivos que precisam alcançar”. Os objetivos norteiam as atuações dos colaboradores, por isso são tão importantes.

#### 4.1.3 Motivar e Avaliar

Segundo com Adair (2000), “comunicação, liderança e motivação são irmãs. A motivação relaciona-se com formas de mobilizar pessoas. O que se espera do líder é que ele seja capaz de motivar as pessoas”. Então, o líder necessita compreender as necessidades interiores das pessoas, para usa-las como ferramenta de estímulo motivacional. De acordo com Maximiano (2002, p. 275):

O líder então precisa exercer a função de motivador. Motivação é usada com diferentes significados. Falamos em motivação para viajar, ganhar dinheiro, trabalhar ou até mesmo para estudar. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento. Ela é a energia ou força que movimenta o comportamento (...)

Um técnico de futebol, por exemplo, procura sempre motivar seus jogadores para vencer os jogos. E para chegar neste objetivo, ele precisa conhecer o funcionamento do ciclo motivacional, no atendimento das necessidades de seus jogadores. É fundamental entender o funcionamento das necessidades humanas. Então, uma das principais funções da liderança é motivar os integrantes da equipe de trabalho porque sabemos que pessoas motivadas são mais produtivas que pessoas desmotivadas. O líder tem a necessidade de aprender como criar motivação em sua equipe.

Mas espera-se que o líder esteja motivado para a tarefa. E se o líder não estiver completamente entusiasmado, como poderá esperar que sua equipe esteja? Não é fácil motivar pessoas de má vontade. Deve-se escolher pessoas que possuam potencial de motivação em si mesmas e estabelecer para elas metas desafiadoras e com real chance de conquista. Desde que os objetivos sejam realistas, melhor a equipe responderá aos objetivos que os desafiem. Tudo isso porque o progresso motiva. Se o líder não oferece ao colaborador um feedback sobre seu progresso, logo irá desmotivá-lo.

Demonstre reconhecimento e recompensas justas. Um elogio e o reconhecimento baseados no desempenho é o oxigênio motivacional. O líder deve procurar recompensar por metas atingidas e não individualmente. Uma recompensa injusta vai certamente contra a motivação. Adair (2000, p. 40).

A avaliação consiste em verificar o desempenho dos colaboradores. Quando se trata da definição e avaliação de tarefas, sabe-se que

devem conter critérios, através dos quais se torna possível saber se o colaborador está alcançando ou não o objetivo.

Avaliar é mais uma função que deve ser exercida por um líder. A avaliação é importante para que o líder tenha conhecimento do desempenho da equipe e seus membros. Mas é preciso aprender a avaliar, a fim de não realizar injustiças e aprender a tirar proveito das avaliações realizadas.

#### 4.1.4 Organização e Exemplos

O processo de organizar compreende as decisões que têm como finalidade dividir uma tarefa em tarefas menores e delega-las aos colaboradores para que tenham um objetivo específico que contribua para a realização de um objetivo geral. De acordo com Maximiano (1995, p. 252): “organizar é a ação do processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e equipamentos, de acordo com o planejamento”.

A organização é o estabelecimento de relações entre as atividades a serem desempenhadas, os fatores físicos necessários e a equipe de colaboradores. Segundo Adair (2000), para organizar, o líder deve estar atento (a) aos sistemas, (b) à administração do tempo e (c) à gerência:

**a)** Um líder entende a importância e o valor dos sistemas. É impossível pensar em empresas que não tenham formas definidas de fazer as coisas. Um líder respeita e trabalha por meio desses sistemas e sabe adequá-los à eles. Também um líder sabe quando deve modificar os sistemas de uma empresa porque ele deve saber quando um sistema está se tornando contra-produtivo;

**b)** Líderes precisam de tempo para pensar e fazer crescer o ritmo produtivo de sua equipe. Uma importante função do líder é saber administrar bem o tempo. A administração do tempo é uma prioridade de qualquer líder por ser um recurso muito escasso;

**c)** Atualmente os líderes precisam cumprir trabalhos administrativos. Ser um bom administrador faz parte de uma boa liderança. Ao assumir essa responsabilidade administrativa, o líder se transforma num facilitador, porque estará desobstruindo a equipe de colaboradores, para que possam se tornar eficientes e criativos sem a preocupação de um trabalho burocrático desgastante.

Um líder precisa dar o exemplo. Para Adair (2000), o exemplo, no contexto da comunicação, é a primeira forma de transmitir uma mensagem por meio de uma comunicação não-verbal. Houve um tempo em que uma famosa lei era repetida nos escalões mais altos das empresas: - “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço!” Realmente uma frase hipócrita e totalmente fora dos conceitos atuais. Se quisermos realmente ser respeitados, é preciso que mudar esse conceito e abandonar de vez um comportamento como este.

No que tange a valores e princípios, o mesmo raciocínio vale para as empresas. Os líderes devem oferecer os melhores exemplos a seus colaboradores e não ser mais um caso de irresponsabilidade, como executivos que embolsam bônus milionários em corporações que fracassam em suas missões. As ações fundamentais para uma boa liderança são:

- 1) Pensar em cada membro da equipe como um líder de direito. Cada um deve ser um líder na sua função técnica;
- 2) Ir à frente para mostrar o caminho;
- 3) Manter ou mudar os padrões do grupo em nome da coesão do grupo.

Podemos usar como exemplo do que se diz um fato com aconteceu com um senador da República que foi noticiado por vários órgãos de imprensa no Brasil: Um senador foi pego em uma blitz no bairro do Morumbi, em São Paulo. Tinha a habilitação vencida. E ainda se negou a fazer o teste do bafômetro. Como ficam os cidadãos, se este é o procedimento de um líder da oposição, encarregado de fiscalizar o governo e elaborar leis no Legislativo? Outro exemplo foi a lástima que os filhos do ex-presidente Luis Inácio “Lula” da Silva tenham obtido a renovação de seus passaportes diplomáticos dias antes do pai deixar o poder. Segue-se uma legião de atrizes, políticos, músicos, entre outros famosos que também se negaram a cumprir a lei. Tristes episódios protagonizados por personalidades que moldam a opinião pública e ajudam a definir o caráter dos jovens.

#### 4.2.1 O Líder e a Motivação dos Colaboradores

A motivação da equipe de trabalho relaciona-se diretamente com a liderança. Tendo em vista que a motivação é importante para o desempenho organizacional, a liderança assume um papel vital dentro das organizações

modernas. A respeito da motivação, de acordo com Maximiano (1995). O autor ressalta que um líder deve ser eficaz em potencializar a satisfação de seus colaboradores formando uma equipe competitiva e comprometida com o sucesso de seus objetivos. Onde há pessoas, há a necessidade de um alguém para conduzi-las em seus objetivos. Os autores das bibliografias pesquisadas, sempre reforçam que o líder não deve apenas se preocupar em atingir os objetivos da empresa, mas, também, os de sua equipe de colaboradores, associando-os de maneira comum.

Figura 3 – Atributos de um líder



Fonte: [www.folhavoria.com.br](http://www.folhavoria.com.br) [Acesso em 20. Jun.2013]

Para Cavalcanti (2007), “o líder deve escutar seus colaboradores e saber expressar reconhecimento ao trabalho que eles desempenham. O líder deve auxiliar os liderados em seus planos individuais, fazendo com que se sintam importantes para a equipe e satisfeitos com suas realizações pessoais”. Assim, um líder consegue o comprometimento de sua equipe, tendo em vista que seus objetivos próprios também estão sendo atingidos.

Bruce (2006) apresenta outro aspecto importante que complementa as idéias de Gil (2002), Robbins (2002), Chopra (2002) e Cavalcanti (2007), “é que ninguém fica motivado com os objetivos do outro”. O autor ressalta que é importante

que o líder saiba os motivos que fazem seus colaboradores a motivar-se e. De maneira equivocada, alguns líderes utilizam o medo e a hierarquia como forma de motivação, sendo este artifício uma abordagem negativa com resultado contrário, ou seja, um tiro pela culatra. Um líder que usa o seu poder para manipular as pessoas a realizar suas atividades e os colaboradores o aceita com medo de perder o emprego é uma atitude que gera ressentimento por parte dos liderados, podendo afetar toda a equipe negativamente.

É fundamental ressaltar sempre que a motivação é individual e diferente em cada pessoa. O líder necessita, de acordo com Bergamini (1997), entender os motivos que levam seu colaborador a oferecer o melhor de si na função que desempenha. Nas teorias motivacionais, citadas anteriormente, são vários os aspectos que motivam as pessoas como suas necessidades básicas, de auto-estima ou de realização profissional, entre outros anseios. Um líder deve reconhecer e trabalhar essas necessidades e usá-las como ferramenta de motivação.

Fleury (2002) entende que outra atribuição do líder é o seu papel de inspirador. Os autores consideram que os líderes devem ser exemplos para seus liderados, fazendo aquilo que esperam deles. Nesse ponto, Chopra (2002) salienta que as pessoas precisam gostar e respeitar seu líder. Um líder deve agir de acordo com o que seus liderados esperam também dele despertando o sentimento da admiração. Bergamini (2008) afirma que o colaborador admira pessoas que se interessa por seu crescimento, que ensinam o caminho, age de maneira coerente, que trabalha junto e não manda fazer. É grande a influência de um líder na motivação dos colaboradores. O nível de motivação de uma equipe esta ligada ao próprio colaborador, ao seu trabalho e relação com suas habilidades.



## 5 METODOLOGIA

Para a pesquisa foi apresentada uma revisão bibliográfica teórica, baseada em argumentos publicados por especialistas e acessível ao público, como livros, revistas e jornais. Também foi feito um estudo de interação em sites pela internet, mas não serviram para coleta de informações, apenas na formação de opinião. Realizou-se também uma coleta de dados através de questionário estruturado, que abrangeu os 15 colaboradores da instituição “X”.

O trabalho de pesquisa bibliográfica a respeito da liderança com o objetivo de identificar sua importância na motivação de equipes, estabelece os parâmetros para identificar aqueles que serão considerados na atualidade, eficazes na gestão de pessoas. Optou-se por autores que participaram e realizaram pesquisas sobre práticas, comportamentos, características e funções dos líderes para obter resultados que geram motivação um ambiente organizacional em constante mudança e conflito. Os autores também apontam estilos de lideranças, como demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Maturidade x estilo de liderança

MATURIDADE	ESTILO
Baixa: pessoas inseguras e sem capacidade e disposição	Comportamento de tarefa alto e baixo relacionamento
Moderada: tem confiança em si, mas não apresentam capacidade	Comportamento de tarefa alto e relacionamento alto
Intermediário: pessoas de capacidade mas inseguras	Relacionamento alto e tarefas baixas
Alta: pessoas competentes, seguras e dispostas	Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: De autoria do acadêmico

De acordo com Cavalcanti (2007) a pesquisa descritiva se destaca por preocupar-se em observar, analisar, registrar e interpretar os fatos sendo o seu delineamento enquadrado no objetivo da pesquisa. Em relação aos procedimentos, o processo conduziu-se por: pesquisa bibliográfica (onde foi recolhidas informações em torno do tema), estudo de caso (onde de acordo com Gil (2002, p.87) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de forma que permita os

conhecimentos detalhados) e entrevista (com perguntas predeterminadas permitindo a comparação de respostas).

O resultado do questionário aplicado mostrou que o comportamento e a forma de gerir a equipe podem influenciar positivamente ou negativamente e os líderes devem aprimorar seus conhecimentos pois são os grandes motivadores e referências para seus colaboradores. A chave está nas mãos dos líderes que devem ser eficazes nas funções que exercem, pois um grupo depende e espera dele o melhor.

As empresas são feitas, essencialmente, de pessoas. Dentro deste contexto, essas pessoas reagem de maneira não padronizada frente aos acontecimentos no trabalho e em sua vida pessoal, refletindo diretamente nas atividades da empresa. Por isso a importância do líder. A empresa que conta com um líder, tem uma pessoa que conduz e influencia os demais membros da equipe. Não existe uma maneira específica de liderar e é isso que as empresas precisam para se diferenciar em um mercado de grande competitividade.

Fleury (2002) ressalta que “posição hierárquica não garante a ninguém desempenho de líder. Não se pode confundir o status com o desempenho de quem o ocupa. O interesse dos pesquisadores e autores a respeito da questão de liderança relacionada com a motivação não é algo que se explique em apenas um momento. A motivação é um conjunto de elementos que ao se combinar com uma liderança concisa, transformam a empresa em um negócio altamente poderoso”.

O questionário aplicado evidenciou que o que prevalece hoje, ainda, infelizmente, é o gerenciamento neutro, sem obrigações de liderança. Mas, esse quadro está mudando porque as empresas já estão enxergando isso. É óbvio que remuneração e benefícios são importantes. Sem isso não há colaborador que possa estar motivado, mas um bom rendimento, por si só, não vai causar motivação, mas a sua falta é que é um elemento de desmotivação.

Algumas teorias foram apresentadas para explicar o processo de liderança. Teve-se a oportunidade de conhecer, as teorias sobre estilos de liderança e sua influência sobre o comportamento. Das teorias que apresentadas, merece destaque especial a que trata da liderança situacional, que ajustar-se à situação. Obviamente, o efeito das características dos colaboradores e do comportamento de um líder, sempre depende do contexto no qual a liderança está ocorrendo.

## 6 APRESENTAÇÃO, MÉTODOS E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira cooperativa, que atua no foco estratégico do negócio onde tem sua base para o crescimento e sustentação da instituição. Na instituição “X”, cada associado é dono do negócio e tem direito a voto, com peso igual nas decisões da cooperativa. O principal valor para a instituição não é somente oferecer soluções financeiras e agregar renda, mas, desenvolver e melhorar a qualidade de vida do associado e da comunidade.

A cooperativa de crédito “X” possui 113 unidades distribuídas em 10 estados brasileiros. São em torno de dois milhões de associados em todo Brasil que investem na instituição e no cooperativismo de crédito como uma alternativa econômica de suas atividades e de suas comunidades. No total a unidade pesquisada conta com o apoio de 14 colaboradores, sendo 3 gerentes e 11 subordinados, em sua filial.

De cultura cooperada, a instituição “X” tem uma ampla comunicação entre os seus diversos setores. A comunicação de seus gestores com os colaboradores é direta e os mesmos centralizam todas as funções restringindo as idéias dos colaboradores para as reuniões semanais realizadas em cada unidade.

O método utilizado foi o estudo de caso, por considerar que atende as diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo, onde o objetivo é obter uma visão abrangente do problema em estudo.

O questionário teve como objetivo identificar qual o estilo de liderança é praticado pelos gestores da instituição “X”. Os colaboradores, de maneira anônima, responderam as questões predeterminadas. Com a realização do questionário se realizou um levantamento dos dados, observando à forma que está é exercida a liderança, identificando os problemas para melhorar e tornar a organização uma verdadeira equipe.

Os dados coletados foram analisados através da tabulação de opiniões referentes aos questionários respondidos que estão descritos e representados por meios de gráficos, proporcionando maior clareza na interpretação das respostas. O objetivo foi evidenciar o perfil de liderança entre os gestores, em uma unidade de cooperativa de crédito.

## 6.1 Entrevista dos Colaboradores

As entrevistas foram segmentadas a partir: idade, sexo, tempo de serviço na instituição e escolaridade. Inicialmente foi determinado os dados da amostragem relativos ao perfil dos colaboradores. Com relação à idade, constatou que 70% dos funcionários são jovens de 20 a 40 anos de idade e 30% tem idade de 30 a 50 anos.

Tabela 2 – Perfil dos colaboradores entrevistados na unidade de crédito cooperativo

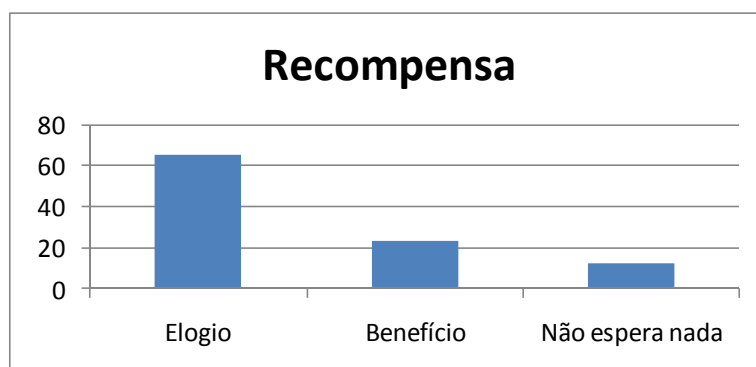
Segmentação	20 a 40 anos	30 a 50 anos
Idade	70%	30%
Escolaridade	superior	superior
Idade e sexo	8 Mulheres + 1 Homens	4 Mulheres + 1 Homens

Fonte: Unidade de cooperativa de crédito “X”

Considerando o sexo 70% são mulheres, e 30% são homens. Com relação ao tempo de serviço 60% tem menos de 1 ano, 40% tem de 2 anos de serviço ou mais. Em relação a escolaridade todos possuem o superior completo.

Na segunda questão constatou-se que, a maioria, 60% respondeu que o gestor deixa por conta do grupo e realiza apenas sugestões, 30% responderam que ele permite as idéias dos colaboradores e participa das atividades, e apenas 10% acha que o gestor é autoritário. Observe a questão: Que tipo de recompensa, você espera quando atinge uma meta?

Gráfico 1 – Sobre a recompensa aos colaboradores



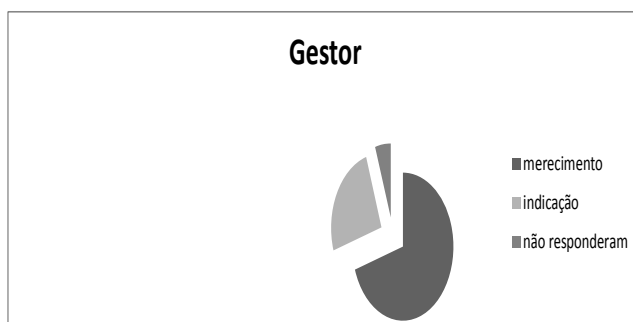
Fonte: De autoria do acadêmico

Nesta questão, 23% dizem que esperam algum um benefício de recompensa, 65% espera ouvir um elogio do gestor enquanto 12% nada esperam receber.

No questionário, apresentou-se a seguinte questão: Você considera que o gestor da instituição possui esse cargo, porque domina o que exerce e procurou alcançá-lo através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque foi indicado.

Dentre os colaboradores 70% entendem que foi merecimento que o gestor possua este cargo, 25% concordam que foi por indicação, e 5% optaram por não responder.

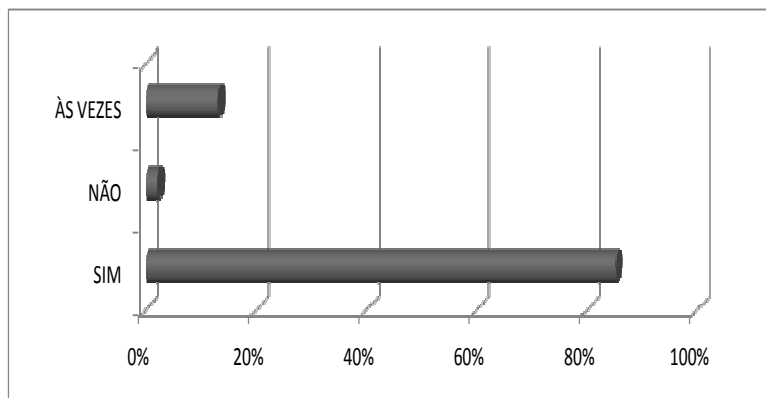
Gráfico 2 – Merecimento do cargo de gestor



Fonte: De autoria do acadêmico

O seu gestor passa confiança na hora de resolver algum problema? Nesta questão 85% diz que sim, 13% responderam às vezes e 2% responderam que não.

Gráfico 3 – A confiança no gestor



Fonte: De autoria do acadêmico

Ao considerar a atuação do seu gestor, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria na liderança e conseqüentemente os resultados na instituição.

Nesta questão foram coletadas as sugestões dos colaboradores objetivando a melhoria da liderança, esclarecendo que apenas foi compilado dos questionários sem alterações, e que alguns questionários não tiveram esta questão respondida.

1. Mais dialogo com os colegas
2. Postura, técnicas de conhecimento.
3. Desenvolvimento para aprimorar controle e controlar impulso.
4. Capacidade de detectar problemas e possíveis soluções, colocando-as em pratica.
5. Dar feedback.
6. Motivar a equipe e estimular colaboradores no desempenho das funções.
7. Cobrar resultados sem pressão psicológica.
8. Controlar as ansiedades as ações impulsivas.

#### 6.1.1 Discussão

Após entrevistar os colaboradores da unidade da instituição, notou-se que a liderança é apenas uma das funções dos gestores que não são líderes natos mas tem a necessidade de desempenhar esse papel.

Bergamini (2008) explica que existem três tipos de líderes, autocrata, democrata e liberal. O autocrata se baseia na autoridade porque impõe suas decisões, o democrata permite discutir as idéias de seus colaboradores e participa das atividades e o líder de estilo liberal deixa por conta da equipe as decisões e opera sugestões. O que se pode perceber a respeito da atitude do líder na unidade analisada foi que 50% entendem que o seu gestor faz o perfil democrata, 34% acham ser seu gestor liberal e 16% enxerga o gestor autoritário, apenas impondo suas decisões.

Para ter habilidades, o líder gestor, precisa estar comprometido com a unidade, mostrando responsabilidade, confiança e se atualizando nas novas

tecnologias. Bergamini (2008) afirma que através da confiança o líder fica mais propenso em assumir riscos e atrai colaboradores através de seu respeito e confiança. Os gestores devem analisar mais o que é confiança para atrair colaboradores interessados.

Perguntados o que os entrevistados apontariam como forma de melhorar a instituição, 19% dos colaboradores acham deveriam mudar alguns membros da equipe, 23% acha que deveria substituir o gestor por outro mais eficiente, e 58% acha que deveria melhorar a forma de treinamentos para se adequar as necessidades da instituição.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após verificar a importância que é dada nos dias de hoje a pessoas que possuem um perfil de líder no processo seletivo das empresas, chegou a se questionar se a liderança influencia na motivação de uma equipe. Para este questionamento foram levantadas hipóteses considerando se a liderança motiva uma equipe. Um líder deve estar preparado para estimular sua equipe em relação ao trabalho e influencia seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo em relação aos objetivos da empresa.

O líder acaba sendo visto como uma pessoa que pode trazer benefícios para o grupo em geral e para cada membro desse grupo em particular. Pode-se crer que ao levar em consideração que as empresas deparam com a necessidade de mudanças, elas também devem deixar de lado idéias ultrapassadas como oferecer cargos de liderança a profissionais que atingem bons resultados. Analisando as respostas dos colaboradores no estudo de caso observa-se que o líder deixa por conta do grupo e apenas faz sugestões (liderança liberal). Os colaboradores anseiam por treinamentos específicos e os gestores que fazem o papel de líder, também possam aperfeiçoar seus conhecimentos para manter a flexibilidade com suas imposições para assim formar uma equipe verdadeira.

Líderes eficientes fazem as instituições ficarem a frente de outras instituições. E a empresa, por sua vez, deve implantar ferramentas de avaliação de estratégia a fim de avaliar a conduta e desempenhos de seus líderes por que um líder também pode sofrer os mesmos males de seus liderados. Os líderes devem saber introduzir mudanças, ser autênticos, sensíveis e ter o dom de articular uma visão que englobe os diferentes valores e potencialidades de cada colaborador de sua equipe.

O trabalho da análise ao longo desta pesquisa conclui que o papel do líder como gestor de equipes, embora tenha características próprias, apresenta características e qualidades que lhes são necessárias: integridade, zelo, planejamento, saber delegar e instruir nas tarefas e ser extremamente motivador, entre outras. A liderança é norteadora através de atitudes, comportamento, influência e foco em seus objetivos. Não existe liderança sem motivação. O líder motivado e motivador são fundamentais para a empresa e seu papel é de extrema importância.



Ser um líder não é fácil porque exige competência sendo a liderança um dom que nasce com a pessoa e passa a ser desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade. Por isso, se tornou uma habilidade muito procurada pelas empresas. É fundamental a existência de pessoas com características de liderança nas posições de gerenciamento. Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Hoje em dia é fundamental que as empresas busquem formar líderes em seus quadros, o que demonstra a relevância do presente tema. Desta forma, é correto afirmar que o líder motive a equipe e esteja preparado para estimular os membros de sua equipe em relação ao trabalho, visando formar colaboradores com foco em relação aos objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. 3ª. Ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo. **Liderança e Motivação – 2**. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. HSM Management, n. 33, jul-ago/2002.
- FLEURY, Maria T. L., **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro : Sextante, 2004.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. C. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo : Atlas, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo : Saraiva, 2002.
- VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO SOBRE A LIDERANÇA NA INSTITUIÇÃO

1. Perfil do Entrevistado

- a) Idade: \_\_\_\_\_ b) Sexo ( ) M ( ) F  
c) Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ d) Escolaridade: \_\_\_\_\_

2. Em relação ao dia a dia de seu gestor, ele é:

- ( ) É autoritário, ele impõe suas decisões.  
( ) Permite as idéias dos subordinados, e também participa das atividades.  
( ) Deixa por conta do grupo, apenas faz sugestões.

3. Que tipo de recompensa, você espera quando atinge uma meta?

- ( ) Elogio. ( ) Algum benefício. ( ) Não espera nada.

4. Você considera que o gestor da instituição possui esse cargo, porque domina o que exerce e procurou alcançá-lo através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque foi indicado:

- ( ) indicação. ( ) merecimento. ( ) Não possui opinião formada.

5. O seu gestor passa confiança na hora de resolver algum problema?

- ( ) Sim. ( ) Não. ( ) Às vezes.

6. Você apontaria quais fatores como forma de melhorar a instituição:

- ( ) Substituir o gestor por outro mais eficiente.  
( ) Mudar alguns colaboradores da equipe.  
( ) Criar treinamentos para adequar as necessidades da instituição.

7. Considerando a atuação do seu gestor, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria na liderança e conseqüentemente os resultados da instituição: (Opcional)

---

Autor: Fernanda Alves

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC como pré-requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Cooperativismo da UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM COOPERATIVISMO

Criciúma, Santa Catarina

2013